

د.رياض يحيى حسين الغيلي أ.عبدالله أحمد ناصر الشريمي  
المجلد التاسع العدد (26) 2016م

## مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأنموذج الأوروبي (EFQM)

DOI:10.20428/AJQAHE.9.4.7

د.رياض يحيى حسين الغيلي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – صنعاء  
أ.عبدالله أحمد ناصر الشريمي  
ماجستير إدارة أعمال

## مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأنموذج الأوروبي (EFQM)

د.رياض يحيى الغيلي أ.عبدالله أحمد الشريمي

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقاً للأنموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؛ من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأنموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى؟ ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين دراسة الحالة، وتوصل الباحثان من خلال البحث إلى النتائج التالية:

- 1 - أن هناك دوراً للإدارة العليا بجامعة العلوم والتكنولوجيا في عملية التخطيط، وقد جاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (74.7 %)، وتمثل هذا الدور في بعض الجوانب مثل تشكيل فرق العمل الخاصة بالتخطيط وتدريبها، والمشاركة في بعض أعمالها.
- 2 - أن هناك مشاركة محدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد جاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (63.3 %).
- 3 - أن هناك تطبيقاً - بصورة مقبولة - لبعض الأساليب الحديثة التي تستخدم في تحديد احتياجات العمل أثناء عملية التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا؛ وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (63.0 %).
- 4 - أن هناك اعتماداً بصورة مقبولة على المعلومات الدقيقة في التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا؛ وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (67.9 %).
- 5 - أن هناك قصوراً في نشر الاستراتيجية لكل العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا؛ وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (59.2 %).

ويظهر من خلال النتائج بصورة عامة ضعف واضح لتطبيق معايير الجودة الشاملة وفقاً للأنموذج الأوروبي أثناء عملية التخطيط.

### الكلمات المفتاحية :

جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، معايير الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM.

## The Extent of The Application of The University of Science and Technology of Total Quality Standards in Accordance with The European Foundation Quality Management (EFQM) in The Strategic Planning

### Abstract

This study aims to investigate the range of the application of total quality standards in accordance with the European Foundation Quality Management (EFQM) in the strategic planning of the University of Science and Technology (UST), Yemen, by answering the main question:-

To what extent the total quality standards that are based on the EFQM are applied in the strategic planning from the viewpoint of UST senior management and medium management?

In order to achieve the objectives of the study, the researchers adopted the descriptive analytical method by using the case study. the researchers reached the following findings:

- 1- The findings showed that the senior management at the university has a role in the process of planning as the respondents agreed with the rate (%74.7). This role represented in some aspects such as formation of work teams for planning, training, and participating in some of their works.
- 2- The findings also showed that there is a limited participation of staff in the process of strategic planning at UST as the respondents agreed with the rate (%63.3).
- 3- The findings showed that there is acceptable application for some modern methods that are used to determine the customer's needs during the process of strategic planning at UST. The respondents agreed with rate (%63.0).
- 4- The findings investigated that there is acceptable dependence on accurate information in the strategic planning at UST. The respondents agreed with the rate (%67.9).
- 5- The findings illustrated that there is a lack in disseminating the strategy for all staff at UST as the respondents agreed with the rate (%59.2).

The findings generally show that there is a clear weakness in the application of total quality standards based on the EFQM during the planning process.

### Keywords:

University of Science and Technology (Yemen), Total quality standards, Strategic planning , The European Foundation Quality Management (EFQM).

## المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة علمية كبرى في جميع المجالات؛ حيث ازدادت المعرفة بشكل هائل، وأصبح التنافس على أشده بين المنظمات؛ لأن تكون هي الرائدة في مجالها، والقائدة في السوق. (السويدن، 2001) وهذا وغيره جعل أكثر المنظمات تبحث عن الوسائل المتقدمة والمداخل المتعددة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأعلى المواصفات.

وكان لمعايير الجودة الشاملة الحضور الأكبر بين تلك المداخل التي تحسن بها المنظمات ميزتها التنافسية وتزيد من معدل نموها؛ ويعد تطبيق معايير الجودة الشاملة في كل مجالات عمل المنظمة عنصراً قوياً تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها بسهولة؛ وبالتالي فقد «أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر بعكس الإدارة بالماضي، التي كانت تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصحيح العيوب الظاهرة فيها؛ ولكن أصبحت في الوقت الحاضر هي الميزة التنافسية للعديد من المنظمات، وعليه تمثل الجودة الميزة التنافسية الأولى للمنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية» (عبد السيد، 2009، 15)، وأصبح اليوم نظام الجودة نظاماً عالمياً أخذ به معظم دول العالم وهناك شبه إجماع أن إدارة الجودة الشاملة ستكون أهم الأساليب الإدارية الحديثة، أي تطبيق إدارة الجودة في جميع العمليات الإدارية وكذلك في جميع شؤون الحياة». (الجويبر، 2008، 35).

وهذا البحث يركز على تطبيقات الجودة الشاملة حسب الأنموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي؛ الذي يعد أهم العمليات التي تقوم عليه المنظمة. فالتخطيط الاستراتيجي المبني على المعلومات الدقيقة، والأهداف الطموحة المبنية على أسس ومعايير واضحة؛ يحقق النتائج المأمولة بأسرع وقت، وأقل جهد وتكلفة. حيث أصبحت اليوم الكثير من المنظمات تعاني من الصعوبات والإشكاليات التي تصاحب عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي أو تنفيذه؛ وهذا البحث يوضح أن تطبيق معايير الجودة الشاملة حسب الأنموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي سيساهم في حل هذه الإشكاليات، وتسهيل الكثير من العقبات.

## مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في حاجة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي وفق معايير الجودة الشاملة وذلك لتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ومن خلال عمل الباحثين في جامعة العلوم والتكنولوجيا فقد لاحظنا اهتمام قيادة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وصياغتها، وفي الأونة الأخيرة اختيرت الجامعة ضمن عدد من الجامعات الحكومية والأهلية لتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي المعتمدة من المجلس الأعلى للاعتماد الأكاديمي اليمني، وبالتالي فقد أصبحت الجامعة بحاجة إلى اتباع أسلوب ومنهجية جديدة في التخطيط الاستراتيجي لتلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ولعل الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) الذي أصبح مرجعية عالمية للمؤسسات والمنظمات الخدمية عامة والتعليمية منها خاصة يعد منهجية متميزة لهذا النوع من التخطيط في مؤسسات التعليم العالي، وبناء على ما سبق تم تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقاً للأنموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟

## أسئلة الدراسة

انطلاقاً من السؤال الرئيس للمشكلة تتفرع الأسئلة الآتية:

- هل هناك دور للإدارة العليا في نجاح التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟
- هل يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية وتطبيقها بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟
- هل يوجد أسلوب دقيق لتحديد احتياجات العميل ويؤخذ به عند التخطيط الاستراتيجي بجامعة

## العلوم والتكنولوجيا؟

- هل يتم الاعتماد على المعلومات الدقيقة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟
- هل يتم نشر الاستراتيجية لكل العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا ؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في موضوع التخطيط الاستراتيجي المبني على الأسس والمعايير الدقيقة في حياة المنظمات وانعكاساته الإيجابية على المنظمات اليمنية على وجه الخصوص، وحاجة المجتمع اليمني بعمومه لاسيما في ظل الأوضاع الحالية التي تشهد إعادة بناء وتأهيل لهذه المنظمات، ونذرة ما كتب في هذا الموضوع، وحاجة المكتبة العلمية لموضوع البحث.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف منها:

- 1 - معرفة أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة حسب الأنموذج الأوروبي في عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء.
- 2 - تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا -صنعاء- من وجهات نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- 3 - الوقوف على فوائد تطبيق معايير الجودة الشاملة حسب الأنموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي.
- 4 - تقديم التوصيات لإدارة جامعة العلوم والتكنولوجيا والمنظمات الأخرى.

## محددات الدراسة

- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال العام (2012م).
- الحدود المكانية : اقتصر البحث على جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن (المركز الرئيس بصنعاء وفرع الطابقات).
- الحدود البشرية : اقتصر البحث على موظفي الإدارة العليا والإدارة الوسطى .

## الإطار النظري للدراسة:

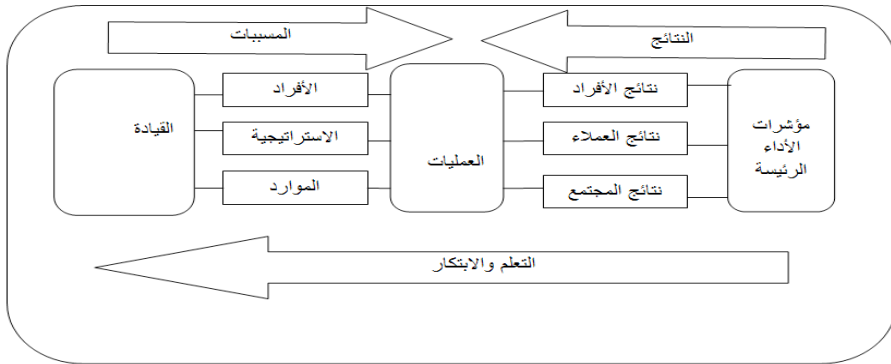
### الأنموذج الأوروبي EFQM

أولاً: مفهوم الأنموذج الأوروبي EFQM

هو عبارة عن أنموذج للتميز تم تطويره عام (1992) كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة (المسابقات)؛ وقد تم استخدام الأنموذج بشكل واسع كإطار مؤسساتي في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية.

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية أنموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي (العائدي، 2009).

تم بناء أنموذج الجودة الأوروبي على تسعة معايير؛ خمسة منها تمثل الممكنات أو المسببات، وأربعة منها تسمى النتائج كما في الشكل (1)، وتحتوي معايير المسببات على ما تفعله المؤسسة ومعايير النتائج على ما تحققة المؤسسة بفعل المسببات، ولكي يتم توصيل المقصود من معايير هذا الأنموذج فقد تم مساندة كل معيار بعدة بنود والتي تمثل الأنشطة المطلوبة من الإدارة، كما سيتم توضيح ذلك أكثر في الفقرة التالية :



شكل (1) يوضح معايير النموذج التميز الاوروبي

ثانياً : معايير الأنموذج الأوروبي EFQM

المعيار الأول القيادة (LEADERSHIP) :

يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجيهات وكيفية تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية دور القيادة العليا ومحاوريتها إلا أن دور جميع المديرين والمشرفين وممارساتهم وممارساتهم وأدائهم يعدّ عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية :

1/1 - تطوير القادة للرؤية، والرسالة، والقيم المؤسسية، وتحديد الأهداف، وتقديم القدوة الحسنة لثقافة التميز.

1/2 - المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل.

1/3 - تعامل القادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع) والالتزام بتحقيق رضاهم والتعاون معهم.

1/4 - دور القادة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.

1/5 - توفير القادة لبيئة ملائمة مشجعة على الإبداع.

1/6 - تبني القادة لسياسة التغيير.

1/7 - الحوكمة وصنع القرار.

المعيار الثاني : السياسة والاستراتيجية (POLICY AND STRATEGY)

يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية الآتية :

2/1 - بناء السياسة والاستراتيجية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين.

2/2 - اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي، ومن البحوث والدراسات، ومن نتائج التعلم المؤسسي وما شابه.

2/3 - إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.

2/4 - شرح وإيصال السياسة والاستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة.

2/5 - متابعة تنفيذ السياسة والاستراتيجية وتقييم مستوى تحقيق الأهداف من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة ومؤشرات قياس أداء محددة.

## 2/6 - إدارة المخاطر والطوارئ.

### المعيار الثالث الموارد البشرية (PEOPLE)

يتناول هذا المعيار تخطيط الموارد البشرية وإدارتهم، وتطوير قدراتهم وتوظيفها، وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم، والتواصل معهم، وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لما لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات.

ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية :

- 3/1 - تخطيط الموارد البشرية وإدارتها.
- 3/2 - تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- 3/3 - تمكين ومشاركة الموارد البشرية.
- 3/4 - الاتصال والحوار مع الموارد البشرية والتعامل معهم بشفافية.
- 3/5 - الالتزام بعملية التوظيف.

### المعيار الرابع : الشراكة والموارد (PARTNERSHIP AND RESOURCES) :

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والاستراتيجية وتعزيز العمليات، وضمان تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية :

- 4/1 - إدارة الشركة.
- 4/2 - إدارة الموارد المالية.
- 4/3 - إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد).
- 4/4 - إدارة الموارد التقنية.
- 4/4 - إدارة الموارد النقية.
- 5/4 - إدارة المعرفة.

### المعيار الخامس- العمليات (PROCESSES)

يتناول هذا المعيار تصميم العمليات وإدارتها وتحسينها، وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف، وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذي قيمة مضافة لجميع المعنيين، ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية :

- 5/1 - تصميم العمليات وإدارتها.
- 5/2 - تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن زيادة القيمة المضافة وإرضاء المتعاملين والمعنيين.
- 5/3 - تصميم الخدمات وتطويرها بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.
- 5/4 - تقديم الخدمات.
- 5/5 - إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها.
- 5/6 - إدارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية.

### المعيار السادس نتائج المتعاملين (CUSTOMER RESULTS)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم، ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين :

- 6/1 - مقاييس رأي المتعاملين : تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال استبانات الرأي، ومجموعات النقاشات، والشكاوى، ورسائل الشكر وما شابه)، ويتم اختيار الدورية الملائمة لدراسات

رضا المتعاملين (نصف سنوي أو سنوي أو كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الإمكانيات وما شابه، على أن الأهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الاستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها إلى خطط تطويرية تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام، هذا ولن يكون لدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها تأثير على نتائج التقييم المؤسسي.

6/2 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين: هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين وحسب طبيعة العمل.

#### المعيار السابع نتائج الموارد البشرية (PEOPLE RESULTS)

يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم؛ ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

7/1 - مقاييس رأي المتعاملين: تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال استبانات الرأي، ومجموعات النقاشات، والشكاوى، ورسائل الشكر وما شابه)، ويتم اختيار الدورية الملائمة لدراسات رضا المتعاملين (نصف سنوي أو سنوي أو كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الإمكانيات وما شابه، على أن الأهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الاستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها إلى خطط تطويرية تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام، هذا ولن يكون لدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها تأثير على نتائج التقييم المؤسسي وحسب طبيعة العمل.

7/2 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية: هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ، وتحسين الأداء المتعلق بالموارد البشرية.

#### المعيار الثامن نتائج المجتمع (SOCIETY RESULTS):

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمي، ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

8/1 - مقاييس رأي المجتمع: تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبانات الرأي والتقارير، واللقاءات والاجتماعات العامة.

8/2 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع: هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين الأداء المتعلق بالمجتمع.

#### المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية (KEY PERFORMAE RESULTS)

يتناول هذا المعيار مدى قياس النتائج والإنجازات وتحقيقها مقارنة بالخطط الموضوعية؛ وبما يتفق مع السياسة والاستراتيجية، وبناءً على طبيعة العمل والأهداف يمكن للنقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي رقم (9/1) عن مخرجات الأداء الرئيسية أن تتدرج ضمن النقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي (9/2) عن مؤشرات الأداء الرئيسية وبالعكس ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

9/1 - مخرجات الأداء الرئيسية، هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها، وبناءً على طبيعة العمل والسياسة والاستراتيجية.

9/2 - مؤشرات الأداء الرئيسية؛ هذه مقاييس عملية من أجل مراقبة العمليات وفهمها وتحديدها، والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

ويتميز الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة أن هناك الكثير من المناهج تحقق امتيازاً قابلاً للمحافظة على كل مظاهر الأداء؛ وهو مبني على افتراض النتائج الممتازة بالنسبة للأداء، والعميل، والناس، والمجتمع من



خلال السياسة الاستراتيجية التي تسلمت من خلال مشاركات الناس والموارد وعمليات التشغيل.

هناك بعض المفاهيم الأساسية التي تدعم النموذج الأوروبي لإدارة الجودة يمكن تلخيصها بالآتي: (الزماني، 2008، بتصرف).

- 1 - التركيز على النتائج : والقصد هنا عمل توازن في إشباع حاجات كافة المستفيدين من الشركة سواء عملاء عمال، وإدارة، وملاك، ومجتمع وغيره.
- 2 - التركيز على العميل : الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الحصة في السوق يحدث بشكل أفضل عندما يكون هناك تركيز واضح على احتياجات العملاء الحاليين.
- 3 - القيادة والثبات على الغرض : إن سلوك قادة الشركة هو الذي يخلق وضوح وتوجه مشترك نحو الهدف.
- 4 - الإدارة بالعمليات وبالواقع : تكون كفاءة الإدارة عالية عند تفهم العلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة؛ وعندما تكون القرارات التحسينية لهذه الأنشطة مبنية على معلومات موثوقة وتتضمن آراء المستفيدين.
- 5 - تنمية الأفراد وتطويرهم وإشراكهم : إن أقصى إنتاج في الشركة بحاجة إلى زرع قيم مشتركة في بيئة الشركة المليئة بالثقة والتحفيز الذي يشجع الجميع في الاشتراك بعملية الجودة.
- 6 - الإبداع والتطور المستمر : يتضاعف الأداء عندما يكون مبنياً على الإدارة والمشاركة بالمعرفة في بيئة خصبة للتطور المستمر والإبداع والتعلم المستمر.
- 7 - تنمية الشراكات : تعمل الشركات بشكل أكثر فاعلية عندما يكون لديها علاقات تبادل منفعة مبنية على الثقة وتبادل المعرفة مع الشركاء.
- 8 - المسؤولية العامة : لن تتحقق الفائدة بعيدة المدى للشركة ولأفرادها إلا بعملها في إطار قوانين المجتمع وتحقيق توقعاته.

ولتسهيل عملية تقييم الشركات بناءً على بنود هذا النموذج، فقد تم تقديم طريقة (RADAR) والتي تتكون من أربعة عناصر تعكس دورة التطور المستمر كالتالي:

- (Results) أو النتائج.
- (Approach) آلية العمل.
- (Deployment) نشر الآلية.
- (Assessment Review) التقييم والمراجعة.

وكما هو مبين في الشكل (1) فإن هذا الترتيب يقضي بأن الشركة أو المنظمة تحتاج إلى التالي:

- تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من عملية السياسة والاستراتيجية سواء أهداف مالية أم تشغيلية أم رضى لدى المستفيدين (R).
- التخطيط وتطوير مجموعة آليات العمل المنطقية والمناسبة للوصول إلى هذه النتائج الآن ومستقبلاً (A).
- العمل على نشر هذه الآليات بطريقة منظمة لضمان التطبيق الكامل (D).
- التقييم والمراجعة لهذه الآليات عن طريق رقابة النتائج وتحليلها، وبعد ذلك تحديد ووضع أولويات لتطبيق التحسينات وهكذا (A&R).

إن الغرض من بنود نموذج الجودة الأوروبي هو الحصول على إجابات من شأنها توضيح الصورة بالتفصيل عن وضع المؤسسة أو الشركة؛ ويمكن إجراء عملية التقييم هذه بواسطة أشخاص مختصين؛ ويمكن عملها بواسطة فريق من المؤسسة للإجابة عن أسئلة تهدف إلى فهم المؤسسة وتقييمها بالنسبة لمعايير النموذج المختار.

ومن أجل نجاح هذه العملية يجب ضمان التزام الإدارة العليا ودعمها لهذه العملية ولنتائج التقييم؛ وعند الانتهاء من عملية التقييم الذاتي يجب أن تبدأ الإدارة العليا بالتخطيط لكيفية الاستجابة للأسئلة التالية :

- ◀ ما مواقع القوة في عمليات المؤسسة الحالية التي يجب المحافظة عليها وزيادة أداؤها إلى أقصى حد؟
- ◀ ما مناطق القوة التي مازالت تحتاج إلى تطوير؟
- ◀ ما الأنشطة أو العمليات التي تحتاج إلى تحسين؟
- ◀ ما الطريق الذي ستتبعه المؤسسة لتطبيق عملية التحسين ومراقبة سير هذه العملية؟

وتهدف الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الوصول إلى اتفاق حول فهم المؤسسة وعملها، والأعضاء المشاركين في هذه العملية يجب تشجيعهم حتى يقوموا بالإكثار من تبادل الرأي والمفاهيم والتناقض ليمتد نشاط أبحاثهم خارج هذه اللقاءات؛ واحضار ضيوف من الخارج مثل العملاء وأخذ رأيهم والبيانات منهم، وللوصول إلى إجابة السؤال وفهمه جيدا؛ فإنه يجب على المشاركين بحسب أي سؤال والذي يتعلق بأي نشاط من أنشطة المؤسسة أو الوحدة التي سيقومون بتقييمها التركيز على : ما الذي تم انجازه؟ وكيف؟ وهل هناك طريقة منظمة للقيام بهذا النشاط؟ وعمق تطبيق هذا النظام والتردد في أداءه؟ ونتائج هذا التطبيق؟ وببساطة فعلى الفريق الذي يقوم بعملية التقييم بحسب كل نشاط الإجابة عن التالي :

ما الذي تم القيام به؟ من الذي قام به؟ كيف تم الأخذ في الاعتبار كافة المستفيدين؟ وكم يتكرر هذا العمل؟ مدى كفاءته؟ وما الوسائل المستخدمة؟ وما المقاييس المستخدمة؟ وما النتائج التي وصلوا إليها في هذا المجال؟ وكيف أنها تقارن وتراجع من حيث الأداء مع المنافسين وأدائهم؟ وكيف أنهم يستفيدون من هذه العلميات الخاصة بالمراجعة والمقارنة مع المنافسين.

التخطيط الاستراتيجي بمعايير الجودة الشاملة حسب الأنموذج الأوروبي (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي

المعايير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي حسب الأنموذج الأوروبي EFQM (العايدي، 2009م، بتصرف)

تطبق المنظمات المتميزة رسالتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة على أن تأخذ في الاعتبار قطاع التعليم ذا العلاقة وتوجهات هذا القطاع؛ ويتم تطوير السياسات، والخطط، والأهداف، والغايات والعمليات ونشرها من أجل توصيل الاستراتيجية عبر ومن خلال المؤسسة حسب المعايير التالية :

1. تقوم السياسة والاستراتيجية على أساس احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية، والمجالات التي يمكن تحليلها تتضمن كيف :

- يتم جمع المعلومات وفهمها من أجل تحديد السوق وتقسيمه، والسياق التعليمي الذي تعمل به الجامعة سواء في الحاضر أو المستقبل.
- يتم فهم الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية وتوقعها للطلبة، والموظفين، والشركاء، والمجتمع المحلي، وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- يتم فهم وتوقع النمو في مجال التعليم على الصعيد الوطني وكذلك نمو في عدد مؤسسات التعليم العالي الجديدة (بما في ذلك المؤسسات المنافسة).
- من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك مايلي :
- استخدام الاستبيانات والبيانات التي توفرها السوق بواسطة مجالات دعم التخطيط أو التسويق.
- استبانات رضا الطالب التي يتم إجراؤها واستخدام النتائج لوضع السياسات والاستراتيجيات وتطويرها.

- استبانات رضا الموظفين التي يتم إجراؤها واستخدام النتائج وتطوير السياسات والاستراتيجيات ذات العلاقة بالموظفين.
- تفاعل الإدارة في المؤتمرات /الحلقات الدراسية /الشبكات من أجل اكتساب معرفة مفصلة وآنية لاتجاهات السوق والتغيرات في السياسة الوطنية.
- مراقبة قيود ومبادرات الحكومة /هيئات التمويل.
- منتدى فكري (مجموعة الفكر داخل الجامعة) لتحديد القضايا المستقبلية، والمخاطر واتجاهات السوق.
- تطوير وتنقيح منهج بطاقة تسجيل الإنجازات سنوياً كجزء من عملية تخطيط الأعمال.
- خطط تسويقية، استراتيجيات وتحليل للمنافسين من أجل دعم السياسة والاستراتيجية.
- منهج نشط لتطوير الدورات والخدمات الاستشارية مبني على توقع احتياجات الطلبة، والعملاء، والمستقبلين.
- 2. السياسة والاستراتيجية مبنية على معلومات تم الحصول عليها من مؤشرات الأداء، والبحث والتعلم والأنشطة الخارجية ذات العلاقة.
- يتم استخدام النتائج والمخرجات التي تم الحصول عليها من مؤشرات الأداء في تطوير السياسات والاستراتيجيات.
- يتم جمع وفهم النتائج التي تم تحصيلها من التقييم الخارجي وغيرها من الأنشطة العلمية.
- تحليل للصورة الخارجية والوعي بالعلامة التجارية من قبل مجموعة العملاء الحاليين والمحتملين.
- يتم رصد وقياس أداء ونتائج الجامعات المنافسة بما في ذلك كيفية أداء أفضل مؤسسة (يمكن أن تكون مؤسسة تعليم عالٍ أو غير تعليم عالٍ).
- يتم فهم القضايا السياسية، والقانونية، والبيئية والاجتماعية وإدراجها في عملية تطوير الاستراتيجية.
- يتم تحليل فعالية الخدمات والمنتجات وفهمها من خلال دورة حياتها.
- يتم تحديد المعلومات والمؤشرات الاقتصادية والديمقراطية وفهمها وترجمتها.
- يتم فهم تأثير التكنولوجيا الحديثة وتحليلها.
- يتم تحليل اقتراحات وأفكار أصحاب المصلحة واستخدامها.
- من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي:
- ◀ تطوير السياسات والاستراتيجيات والتي يتم الحصول عليها عبر مجموعة متوازنة من بيانات الأداء (بطاقة التسجيل المتوازن-معيار النتائج).
- ◀ تخطيط الأعمال واستراتيجية التنمية.
- ◀ التفاعل مع أصحاب المصلحة كجزء من استراتيجية التنمية.
- ◀ معلومات السوق والمنافسين تستخدم من أجل عمل خطة عمل.
- ◀ معايير الأداء.
- ◀ جمع كل التقارير المتعلقة بالتقييم والتدقيق والمراجعة ودراساتها.

3. يتم تطوير السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها:
  - يتم تطوير السياسة والاستراتيجية لتكون متنسقة مع رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها المبنية على أساس احتياجات كل أصحاب المصلحة وتطلعاتها؛ مع الأخذ في الاعتبار المعلومات الواردة من مجموعة واسعة من المصادر وتقوم على مفاهيم التميز.
  - تتم الموازنة بين الضغوطات والمتطلبات الملقاة على الجامعة على المدى البعيد وال المدى القصير.
  - يتم التصدي للمخاطر المستقبلية عن طريق التخطيط للطوارئ وتحليل المخاطر، ووضع خطط وسيناريوهات.
  - يتم تحديد بشكل كامل الفرص الحالية والمستقبلية ودراساتها للتطوير وتحديد المجالات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية بها.
  - يتم عمل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية وإدارتها من أجل دعم تقدم السياسة والاستراتيجية.
  - تنسجم سياسة الجامعة واستراتيجيتها مع الشركاء الاستراتيجيين الآخرين حسب الضرورة.
  - تؤكد السياسات والاستراتيجيات على التزام المؤسسة بمتطلبات السوق الحالية أو تؤكد على الالتزام بمتطلبات السوق المتغيرة.
  - يتم تقييم فعالية السياسة والاستراتيجية وملائمتها.
  - يتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة وتحليلها بالنسبة للجامعة ولكل الأجزاء الأخرى.
  - يتم مراجعة السياسات والاستراتيجيات وتحديث فعاليتها وملائمتها.
  - من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي:
    - انسجام التخطيط السنوي / الأعمال، حيث تنسجم على مستوى الجامعة مع السياسة والاستراتيجية الوطنية لقطاع التعليم العالي، وعلى المستوى المحلي تنسجم مع رسالة الجامعة ورؤيتها.
    - التخطيط لحالة الطوارئ وتحليل المخاطرة كجزء من علمية التخطيط وإدارة المراجعات العالية.
    - تحليل المنافسين كجزء من التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
    - تحديد عوامل النجاح الحرجة كجزء من علمية الإدارة.
    - تحليل السيناريوهات كجزء أوسع من منهج إدارة المشروع.
4. يتم نشر السياسة والاستراتيجية وتوصيلها عبر إطار عمل من العمليات الرئيسة:
  - يتم تطوير إطار لتحديد العمليات الرئيسة وتصميمها؛ والذي سوف يؤدي إلى دعم توصيل سياسة واستراتيجية الجامعة.
  - يتم تحديد العمليات الرئيسة مع تحديد أصحاب المصلحة وتعريفهم كجزء من هذه العملية.
  - يتم توصيل السياسة والاستراتيجية ومتابعتها مع جميع الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، بطريقة مناسبة مع مراجعة فعالية طريقة الاتصال عند الضرورة وتعديلها.
  - يتم تقييم فعالية إطار هذه العملية في قدراتها على توصيل السياسة والاستراتيجية المحددة.
  - يتم ترتيب وتحدد الأولوية والاتفاق على توصيل الخطط والأهداف والغايات داخل الجامعة بما في ذلك ترسيخها على شكل أهداف فردية كجزء من عملية التقييم.
  - يتم قياس الوعي وتقديمه بسياسة واستراتيجية الجامعة داخل الجامعة وخارجها.
  - يمكن وضع إطار قياس لكل مؤسسة من المتابعة والإبلاغ عن التقدم المحرز بالنسبة لأهداف السياسة الاستراتيجية المتفق عليها.

- من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي؛
- تطوير منهج عملية موجه لتخطيط العمال.
- رسم العملية مع روابط واضحة الرؤية والرسالة والقيم.
- تقدير وتصنيف للعوامل الداخلية والخارجية التي تواجهها العمليات.
- مواءمة خطة العمل مع السياسة والاستراتيجية والعمليات عبر مصفوفة المسح.
- خطة اتصالات لكل الجامعة والتي تتضمن نظام متابعة الاجتماعات العامة السنوية وشبكة الإنترنت.
- الحصول على الوصول إلى: جميع السياسات والاستراتيجيات من قبل جميع الموظفين وبعض أصحاب المصلحة.
- لقاءات فرق وأيام خارجية لدعم الاتصالات وتنفيذها لكل من السياسات والاستراتيجيات على النطاق المحلي والنطاق الجامعة.
- نظام تقييم يربط كل من السياسة والاستراتيجية وبطاقة تسجيل الجامعة مع الأهداف الشخصية وتوصيل ومناقشة الأدوار الفردية في توصيل تلك الأهداف الأوسع نطاقاً.
- عملية التخطيط للأعمال يجب أن تتضمن استراتيجية اتصالات.
- برنامج للتدريب والتنمية.
- أيام تخطيط السياسة مفتوحة لمجموعة منتقاة من الموظفين وأصحاب المصلحة.
- الاتصالات الخارجية عبر عمل الشراكات واستراتيجيات الاتصال الخارجي.

## الدراسات السابقة

دراسة الدجني (2006) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة؛ وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي متتبعا أسلوب تحليل المحتوى، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينته من (117) مفردة . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)؛ وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08).
- إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعدون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36).
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل وشمولية بعض الأهداف وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17) وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

دراسة الأشقر (2011) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية وتكونت عينة الدراسة من (278) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الميداني، كما استخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى : أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس أو السنة الدراسية أو نوع الكلية .

دراسة الدجني (2011) : هدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملء متهم لموضوع البحث. وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضو، استجاب منهم (91) فردا بنسبة استرداد (19 %) من مجتمع البحث. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية بغزة .
2. توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة .
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

دراسة الكلثم وبدرانة (2012) : هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الدراسة الميدانية ، كما استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي : الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة .
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة .

## التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام بمؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق جودة الأداء، كما اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي واستخدام نفس الأداة لجمع المعلومات، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي لمعايير الجودة الشاملة وفق الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة في التعليم العالي .

## منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة :

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين دراسة الحالة وتطبيقها على جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

## مصادر البيانات وأدوات جمعها :

- تم تصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالمراحل الآتية :
- قام الباحثان بالاطلاع على المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والدراسات والبحوث والأدبيات السابقة، وشبكة الإنترنت، وكذلك الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث.
- تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية ومن ثم تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها .

- تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية بحسب آراء المحكمين.

### اختبار الثبات والمصدقية

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات، ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء العينة فيه؛

جدول (1) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

المحور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
دور الإدارة العليا	6	% 77.3	% 87.9
مشاركة العاملين	5	% 85.0	% 92.2
أسلوب تحديد احتياجات العميل	8	% 85.3	% 92.4
الاعتماد على المعلومات الدقيقة	12	% 92.5	% 96.2
نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين	9	% 90.0	% 94.8
الاستبانة بشكل عام	40	% 95.8	% 97.9

المصدر: من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (95.8 %)؛ وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.9 %)؛ وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة؛ ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

### مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا التي تعد أول جامعة أهلية يمنية أنشئت في الجمهورية اليمنية في العام (94/95م)، بموجب قرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (487) لسنة (2005م)، وهي أول جامعة يمنية تحصل على عضوية عاملة في اتحاد الجامعات العربية، كما أنها عضو مؤسس لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، وعضو في اتحاد جامعات العالم الإسلامي، وعضو في اتحاد الجامعات العالمية، ويتكون مجتمع الدراسة من (قيادة الجامعة - عمداء الكليات - أعضاء هيئة التدريس - مدراء الإدارات - رؤساء أقسام). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عمدية؛ لتوفر المعلومات بصورة أكبر عند هذه العينة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة، على مفردات العينة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (100) استبانة، وبلغ عدد المعاد منها والصالحة للتحليل (70) استبانة أي؛ ما نسبته (70 %) من مجموع الاستبانات الموزعة.

### المدى والتقدير اللفظي

جدول (2) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة البحث

كيفية احتساب التقدير اللفظي		كيفية احتساب التقدير اللفظي	
إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي
أقل من 1.8	منخفضة جداً	أقل من 36 %	منخفضة جداً
من 1.8 وأقل من 2.6	منخفضة	من 36 % وأقل من 52 %	منخفضة
من 2.6 وأقل من 3.4	متوسطة	من 52 % وأقل من 68 %	متوسطة



عالية	من 68 % وأقل من 84 %	عالية	من 3.4 وأقل من 4.2
عالية بشدة	من 84 % حتى 100 %	عالية بشدة	من 4.2 حتى 5

يتضح من الجدول (2) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من (1.8) والنسبة أقل من (36 %) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.8) وأقل من (2.6) والنسبة من (36 %) وأقل من (52 %) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.6) وأقل من (3.4) والنسبة من (52 %) وأقل من (68 %) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (3.4) وأقل من (4.2) والنسبة من (68 %) وأقل من (84 %) فإن التقدير اللفظي له هو (عالية)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (4.2) حتى (5) والنسبة فوق (84 %) فإن التقدير اللفظي له هو (عالية بشدة).

## عرض نتائج البحث وتحليله

أجريت هذه الدراسة الميدانية في الجمهورية اليمنية لمعرفة مدى تطبيق معايير الجودة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ويعد هذا الفصل العمود الفقري للدراسة حيث سيقوم الباحثان بتوضيح خصائص مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة، ثم تحليل تأثير خصائص عينة الدراسة ومناقشتها، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة مع تحليل المناقشة، وقد تم توزيع (100) استبانة لجميع البيانات اللازمة لهذه الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وبلغ عدد الاستبانات المعادة (70) استبانة، وتم تضييق بيان الاستبانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في عملية التحليل.

### المحور الأول: دور الإدارة العليا

جدول (3) نتائج الاستبانة الخاص بمتغير (المحور الأول)

الترتبة	الدرجة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	مدى الموافقة لمجتمع البحث		التقدير اللفظي
					بدرجة الثقة 95 %	النسبة العليا	
					النسبة الدنيا		
1	س2	تشكل القيادة العليا فريقاً من أعضائها للمشاركة في التخطيط	0.712	3.986	79.7 %	83.1 %	76.4 % موافق
2	س3	تشارك القيادة العليا في البرامج التدريبية الخاصة بإعداد الخطط	0.700	3.871	77.4 %	80.7 %	74.1 % موافق
3	س1	تشارك القيادة العليا في فرق العمل الخاصة بالتخطيط	0.822	3.857	77.1 %	81.0 %	73.3 % موافق
4	س6	تتطلع القيادة العليا على الممارسات والتجارب العالمية في مجال التخطيط	0.687	3.814	76.3 %	79.5 %	73.1 % موافق



5	س4	تستخدم القيادة العليا أسلوب العمل الجماعي في التخطيط	3.786	0.915	75.7 %	80.0 %	71.4 %	موافق
6	س5	تلتقي القيادة العليا بالعملاء والموردين للتعرف على احتياجاتهم	3.086	0.928	61.7 %	66.1 %	57.4 %	محايد
		المتوسط	3.733	0.548	74.7 %	77.2 %	72.1 %	موافق

المصدر : من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (3) أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.986) وبدرجة موافقة (79.7%) وهذا يعني أن العينة تؤكد أن القيادة العليا تشكل فريقاً من أعضائها للمشاركة في التخطيط ولا خلاف في ذلك أن يتم تشكيل فريق أو لجنة للتخطيط وهو موجود وظاهر، وبتقدير نتيجة هذا السؤال على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستراتوج بين (83.1%) و(76.4%) بدرجة ثقة (95)، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.086) وبدرجة موافقة (61.7%)، وهذا يعني أن العينة محايدة في هذه الفقرة وفي الغالب حسب اطلاع الباحثين قلما تلتقي القيادات بالعملاء والموردين أثناء التخطيط للتعرف على احتياجاتهم أو أن العينة لم تستطع فهمها لأن مفهوم العميل والموردين غير واضح في الخدمات التعليمية، وبتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستراتوج بين (66.1%) و(57.4%) بدرجة ثقة (95%)، وجاء متوسط المحور (3.733%) وبدرجة موافقة عامة (74.7%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن هناك دوراً للإدارة العليا في نجاح التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وبتعميم درجة الموافقة على مجتمع البحث نجد أنها ستراتوج بين (77.2%) و(72.1%) بدرجة ثقة 95%.

## المحور الثاني : مشاركة العاملين

جدول (4) نتائج الاستبانة الخاص بمتغير (المحور الثاني)

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث		التقدير اللفظي
						بدرجة الثقة 95 %		
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	س8	تشكل فرق العمل في الإدارات والأقسام لكل العاملين لإعداد الخطة	3.571	1.015	71.4%	76.2%	66.7%	موافق
2	س9	يتم فتح الباب لكل مشاركات العاملين في التخطيط بمختلف الوسائل	3.429	0.926	68.6%	72.9%	64.2%	موافق
3	س7	يتم توجيه خطاب رسمي لكل العاملين بالمشاركة في عملية التخطيط	3.243	1.083	64.9%	69.9%	59.8%	محايد

4	س11	تستخدم القيادة العليا والإدارة الوسطى مجموعة من الأدوات (الملاحظات-المقابلات-الاستبانات) وتوزعها على كل العاملين لضمان مشاركتهم في عملية التخطيط	2.829	0.992	%56.6	%61.2	%51.9	محايد
5	س10	يقوم فريق التخطيط الرئيسي بالمؤسسة بزيارة كل العاملين في مواقعهم لحثهم على المشاركة وإبداء رأيهم في عملية التخطيط	2.743	1.003	%54.9	%59.6	%50.2	محايد
6	س5	تلتقي القيادة العليا بالعملاء والموردين للتعرف على احتياجاتهم	3.086	0.928	%61.7	%66.1	%57.4	محايد
		المتوسط	3.7355	.68748	%74.7	%78.9	%70.5	عالية

المصدر : من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (4) أن الفقرة رقم (8) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.571) وبدرجة موافقة (71.4 %) وهذا يعني أن العينة تؤكد تشكيل فرق العمل في الإدارات والأقسام لكل العاملين لإعداد الخطة، ويتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (76.2 %) و (66.7 %) بدرجة ثقة (95 %)، وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.743) وبدرجة موافقة (54.9 %) وهذا يعني أن العينة محايدة في هذه الفقرة، ويشير ذلك إلى قلة أو عدم زيارة فريق التخطيط للعاملين لضمان مشاركتهم في عملية التخطيط ويتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (59.6 %) و (50.2 %) بدرجة ثقة (95 %)، وجاء متوسط المحور (3.163) وبدرجة موافقة عامة (63.3 %) وهذا يعني أن العينة لم تبد موافقة صريحة على أن هناك مشاركة العاملين في التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبتعميم درجة الموافقة على مجتمع البحث نجد أنها ستتراوح بين (67.0 %) و (59.5 %) بدرجة ثقة (95 %).

#### المحور الثالث: أسلوب تحديد احتياجات العمل

جدول (5) نتائج الاستبانة الخاص بمتغير (المحور الثالث)

الدرجة	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث		التقدير اللفظي
					بدرجة الثقة 95 %	النسبة العليا الدنيا	
1	س19	3.529	0.829	70.6	% 74.5	% 66.7	موافق

2	س16	يتم فهم وتوقع الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للطلبة والموظفين والشركاء والمجتمع المحلي وغيرهم من أصحاب المصلحة	3.314	0.925	66.3 %	70.6 %	62.0 %	محايد
3	س17	يتم تشكيل فرق مساعدة لتقوم بمراجعة الاحتياجات	3.257	0.846	65.1 %	69.1 %	61.2 %	محايد
4	س15	يتم جمع المعلومات وفهمها من أجل تحديد وتقسيم السوق والسياق التعليمي الذي تعمل به الجامعة سواء في الحاضر أو المستقبل	3.229	0.935	64.6 %	69.0 %	60.2 %	محايد
5	س12	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لتحديد احتياجات العملاء	3.129	0.833	62.6 %	66.5 %	58.7 %	محايد
6	س13	يتم تدريب فرق عمل تحديد الاحتياجات على أحدث الأساليب العالمية في تحديد الاحتياجات	2.929	0.890	58.6 %	62.7 %	54.4 %	محايد
7	س14	يتم مسح البيئة الخارجية والداخلية بأحدث وسائل التحليل البيئي	2.914	0.989	58.3 %	62.9 %	53.7 %	محايد
8	س18	تقوم فرق العمل الخاصة بتحديد الاحتياجات بتبادل الزيارات مع المنظمات المماثلة	2.914	0.830	58.3 %	62.2 %	54.4 %	محايد
		المتوسط	3.152	0.623	63.0 %	66.0 %	60.1 %	محايد

المصدر : من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة رقم (19) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.529) وبدرجة موافقة (70.6 %) وهذا يعني أن العينة تؤكد استخدام جلسات العصف الذهني بمشاركة كل المعنيين في إعداد الخطة، وبتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (74.5 % ) و(66.7 %) بدرجة ثقة (95 %)، وجاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.914) وبدرجة موافقة (58.3 %)، وهذا يعني أن العينة محايدة في قيام فرق العمل الخاصة بتحديد الاحتياجات بتبادل الزيارات مع المنظمات المماثلة ويشير إلى عدم وجود ذلك أو لعدم اطلاع العينة على ذلك، وبتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (62.9 %) و(54.4 %) بدرجة ثقة (95 %)، وجاء متوسط المحور (3.152) وبدرجة موافقة عامة (63.0 %)، وهذا يعني أن العينة لم تبد موافقة صريحة على أسلوب تحديد احتياجات العميل في التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبتعميم درجة الموافقة على مجتمع البحث نجد أنها ستتراوح بين (67.0 %) و(59.5 %) بدرجة ثقة (95 %).

## المحور الرابع: الاعتماد على المعلومات الدقيقة

جدول ( 6 ) نتائج الاستبانة الخاص بمتغير (المحور الرابع)

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث		التقدير اللفظي
						بدرجة الثقة 95 %	النسبة الدنيا	
1	22س	يتم الاستفادة من الخبرات البشرية في المنظمة	3.629	0.951	% 72.6	% 77.0	% 68.1	موافق
2	24س	يتم الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين	3.557	0.879	% 71.1	% 75.3	% 67.0	موافق
3	20س	يتم الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء للخطط السابقة	3.543	0.912	% 70.9	% 75.1	% 66.6	موافق
4	21س	تتم الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي للمنظمة	3.500	0.929	% 70.0	% 74.4	% 65.6	موافق
5	23س	يتم بناء المعلومات بناء على تعليمات محددة سلفا	3.471	0.812	% 69.4	% 73.2	% 65.6	موافق
6	31س	يتم توفير المعلومات عن التقنيات الحديثة	3.471	0.912	% 69.4	% 73.7	% 65.2	موافق
7	30س	يتم توفير المعلومات عن قدرات الموظفين	3.386	0.997	% 67.7	% 72.4	% 63.0	محايد
8	29س	يتم توفير المعلومات عن إمكانيات الموردين	3.286	0.854	% 65.7	% 69.7	% 61.7	محايد
9	26س	يتم رصد وقياس أداء ونتائج الجامعات المنافسة	3.243	0.999	% 64.9	% 69.5	% 60.2	محايد
10	25س	يتم تحليل وفهم فعالية الخدمات والمنتجات من خلال دورة حياتها	3.229	0.802	% 64.6	% 68.3	% 60.8	محايد
11	27س	يتم توفير المعلومات الخاصة بكل متطلبات العملاء	3.229	0.920	% 64.6	% 68.9	% 60.3	محايد

12	س28	يتم توفير المعلومات عن إمكانات العمليات	3.214	0.832	% 64.3	% 68.2	% 60.4	محايد
		المتوسط	3.396	0.668	% 67.9	% 71.1	% 64.8	محايد

المصدر: من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة رقم (22) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.629) وبدرجة موافقة (72.6 %) وهذا يعني أن العينة تؤكد الاستفادة من الخبرات البشرية بالجامعة في الاعتماد على المعلومات الدقيقة أثناء التخطيط، ويتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (77.0 %) و(68.1 %) بدرجة ثقة (95 %). وجاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط (3.214) وبدرجة موافقة (64.3 %) وهذا يعني أن العينة محايدة في أنه يتم توفير المعلومات عن إمكانات العمليات أثناء جمع المعلومات في عملية التخطيط، ويشير إلى عدم وجود ذلك أو لعدم اطلاع العينة على ذلك، ويتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستتراوح بين (68.9 %) و(60.3 %) بدرجة ثقة (95 %). وجاء متوسط المحور (3.396) وبدرجة موافقة عامة (67.9 %). وهذا يعني أن العينة لم تبد موافقة صريحة على أنه يتم الاعتماد على المعلومات الدقيقة في التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا، ويتميم درجة الموافقة على مجتمع البحث نجد أنها ستتراوح بين (71.1 %) و(64.8 %) بدرجة ثقة (95 %).

#### المحور الخامس: نشر السياسات الاستراتيجية

جدول (7) نتائج الاستبانة الخاص بمتغير (المحور الخامس)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث		التقدير اللفظي
						بدرجة الثقة 95 %	النسبة الدنيا	
1	س33	يتم شرح الاستراتيجية بكل تفصيلها لكل المعنيين	3.500	1.060	% 70.0	% 75.0	% 65.0	موافق
2	س32	يتم الإعلان عن الاستراتيجية في مؤتمر صحفي من قبل الإدارة العليا	3.371	1.206	% 67.4	% 73.1	% 61.8	محايد
3	س40	يتم تطوير إطار لتحديد وتصميم العمليات الرئيسية الذي يؤدي إلى دعم توصيل استراتيجية الجامعة	3.029	0.947	% 60.6	% 65.0	% 56.1	محايد
4	س34	يتم التأكد بأن كل العاملين استوعبوا الاستراتيجية	2.986	0.970	% 59.7	% 64.3	% 55.2	محايد
5	س38	يقوم كل مدير إدارة بشرح الاستراتيجية لكل العاملين في إدارته	2.857	1.120	% 57.1	% 62.4	% 51.9	محايد

6	36 س	يتم نشر الاستراتيجية في الموقع الإلكتروني للمنظمة	2.814	1.040	56.3 %	61.2 %	51.4 %	محايد
7	35 س	يتم تسليم كل عامل مهامه التي عليه في الخطة مكتوبة	2.786	1.089	55.7 %	60.8 %	50.6 %	محايد
8	39 س	يتم استخدام العديد من الأدوات للتأكد من استيعاب الاستراتيجية لكل العاملين	2.657	0.976	53.1 %	57.7 %	48.6 %	محايد
9	37 س	يتم طباعة الاستراتيجية في كتيب وتوزيعه لكل المعنيين	2.643	1.143	52.9 %	58.2 %	47.5 %	محايد
		المتوسط	2.960	0.793	59.2 %	62.9 %	55.5 %	محايد

المصدر: من عمل الباحثين

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة رقم (33) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.500) وبدرجة موافقة (70.0 %) وهذا يعني أن العينة تؤكد شرح الاستراتيجية بكل تفصيلها لكل المعنيين بعد التخطيط، وبتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستراوح بين (75.0 %) و(65.0 %) بدرجة ثقة (95 %)، وجاءت الفقرة رقم (37) في المرتبة التاسعة بمتوسط (2.643)، وبدرجة موافقة (52.9 %) وهذا يعني أن العينة لم تبد موافقة صريحة على أنه يتم طباعة الاستراتيجية في كتيب وتوزيعه لكل المعنيين أثناء نشر الاستراتيجية، وبتقدير نتيجة هذه الفقرة على مجتمع البحث نجد أن درجة موافقة ستراوح بين (58.2 %) و(47.5 %) بدرجة ثقة (95 %). وجاء متوسط المحور (2.960) وبدرجة موافقة عامة (59.2 %)، وهذا يعني أن العينة لم تبد موافقة صريحة على أنه يتم نشر الاستراتيجية لكل العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبتعميم درجة الموافقة على مجتمع البحث نجد أنها ستراوح بين (62.9 %) و(55.5 %) بدرجة ثقة (95 %).

## النتائج

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، توصل الباحثان إلى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا لا تستخدم النموذج الأوروبي (EFQM) في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة، هذا بالإضافة إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بتحليل خصائص العينة :-

1. أغلبية المشاركين في العينة كانوا من الذكور مما يشير إلى اهتمام الجامعة بالطلاب أكثر من الطالبات؛ وهذا أدى إلى تدني عدد الوظائف مقارنة بعدد الموظفين لأن أغلبية المشاركين في العينة كانوا من الذكور بنسبة (81.4 %)، وجاءت نسبة (الإناث) (18.6 %) من العينة.
2. ويعود السبب إلى توسع الجامعة وزيادة أعداد الطلاب؛ جعل نسبة الموظفين الذكور في الجامعة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الموظفين الذكور في الجامعة (704 موظفين) بينما عدد الموظفات (153 موظفة).
3. اهتمام الجامعة بتوظيف الشباب خاصة من الفئة العمرية (26-35 سنة) وهذه ميزة للجامعة لأن هذه الفئة لها القدرة على تحمل المسؤولية والنشاط والتطلع والحرص على التميز والتطور وهذا يجعل

الجامعة في سباق مع التقدم والتطور.

4. اهتمام الجامعة بتأهيل الكادر الإداري لديها مع ما يتناسب والمستويات الإدارية مما يعطي الجامعة ميزة تنافسية متقدمة في هذا المجال.

5. توسع الجامعة واستقطابها لكوادر بشرية تمثل دماء جديدة تدفع بالعمل نحو التطور المستمر.

النتائج المتعلقة بتحليل تأثير خصائص عينة الدراسة على محاور الدراسة ومناقشتها:

1 - عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في رأي العينة من ذكور وإناث فيما يتعلق بـ (دور الإدارة العليا) و (مشاركة العاملين) و (أسلوب تحديد احتياجات العمل) و (الاعتماد على المعلومات الدقيقة) و (نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين) مما يشير إلى انسجام آراء الذكور والإناث في الاستجابة.

2 - عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب العمر للعينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (دور الإدارة العليا) و (مشاركة العاملين) و (أسلوب تحديد احتياجات العمل) و (الاعتماد على المعلومات الدقيقة) و (نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين).

3 - عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب مؤهلات العينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (دور الإدارة العليا) و (مشاركة العاملين) و (أسلوب تحديد احتياجات العمل) و (الاعتماد على المعلومات الدقيقة) و (نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين).

4 - عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب المستويات الإدارية للعينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (دور الإدارة العليا) و (مشاركة العاملين) و (أسلوب تحديد احتياجات العمل) و (الاعتماد على المعلومات الدقيقة) و (نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين).

5 - عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب سنوات الخدمة للعينة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (دور الإدارة العليا) و (مشاركة العاملين) و (أسلوب تحديد احتياجات العمل) و (الاعتماد على المعلومات الدقيقة) و (نشر السياسات الاستراتيجية للمعنيين).

### النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

1 - إن هناك دوراً للإدارة العليا بجامعة العلوم والتكنولوجيا في عملية التخطيط، وقد جاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (74.7 %) وتمثل هذا الدور في بعض الجوانب مثل تشكيل فرق العمل الخاصة بالتخطيط وتدريبها والمشاركة في بعض أعمالها.

2 - إن هناك مشاركة محدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة العلوم والتكنولوجيا وقد جاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (63.3 %).

3 - إن هناك تطبيقاً (بصورة مقبولة) لبعض الأساليب الحديثة التي تستخدم في تحديد احتياجات العمل أثناء عملية التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (63.0 %).

4 - إن هناك اعتماداً بصورة مقبولة على المعلومات الدقيقة في التخطيط بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (67.9 %).

5 - إن هناك قصوراً في نشر الاستراتيجية لكل العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجاء ذلك بدرجة موافقة من أفراد العينة بنسبة (59.2 %).

6 - ويظهر من خلال النتائج بصورة عامة ضعف واضح لتطبيق معايير الجودة الشاملة وفقاً للنموذج الأوروبي أثناء عملية التخطيط.

## التوصيات

- 1 - أن يتم تبني نماذج الجودة الشاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
- 2 - تقديم الدعم الكافي من الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3 - أن يتم مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال برامج واضحة ومحددة.
- 4 - وضع أسس ومعايير واضحة لضمان تحقيق متطلبات العملاء؛ بناءً على معايير الجودة الشاملة.
- 5 - الاعتماد على معايير واضحة ومعتمدة أثناء جمع المعلومات، وأثناء عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها تنسجم ومعايير الجودة الشاملة.
- 6 - نشر وثيقة الخطة بكل الوسائل للعاملين وتحديد معايير واضحة لضمان وصول الخطة لكل العاملين.
- 7 - شرح الخطة الاستراتيجية لكل العاملين، ووضع برامج محددة لضمان تنفيذ ذلك حتى يقوم كل عامل بمهامه المحددة في الخطة.

## المراجع

- الأشقر، وفاء محمد. (2012). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن. قدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين.
- الدجنى، إياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدجنى، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم (2008). إدارة الجودة الشاملة الاتقان في الفكر الاسلامي المعاصر، ط3، مطابع الرشيد، المدينة المنورة، السعودية.
- الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راولي، د.ج وشيرمان، ه.ب، ترجمة، ياسين كلاس (2007). من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- الزمانى، ياسر محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة النظرية والتطبيق، ط1.
- سليم، حسن مختار (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط2، مكتبة بيروت، القاهرة، مصر.
- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2004). كيف تكتب خطة استراتيجية؟، ط1، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.
- السويدان، طارق محمد (2003). اختبر معلوماتك حول الاستراتيجيات، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الطائي، يوسف حجي، العبادي، محمد فوزي و العبادي، هاشم فوزي (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، حميد عبد النبي، آل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم (2003). إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد السيد، ناظم حسن (2009). محاسبة الجودة مدخل تحليلي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2009). الإدارة الاستراتيجية، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- علوان، قاسم نايف (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكلثم، حمد بن مرضي وبدرانة، حازم علي. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5 (10)، 187-202.
- لزهل. ش، و جونز. ج، ترجمة، محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل بسيوني (2011). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ط1، دار المريخ، الرياض، السعودية.

BY :CHARLES W.L.HILL & GARETH R.JONES , STRATEGIC MANAGEMENT  
AN INTEGRATED APPROACH .

Kaplan Norton(1996).The balanced scorecard, Printed in the united States of America.